



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

FÁBIO FARIAS PEREIRA

**A PERCEPÇÃO DO GERENTE DE RELACIONAMENTO EM  
RELAÇÃO AO ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA**

Brasília – DF

2012

FÁBIO FARIAS PEREIRA

**A PERCEPÇÃO DO GERENTE DE RELACIONAMENTO EM  
RELAÇÃO AO ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Profa. Esp. Danielle Rocha da Costa

Brasília – DF

2012

Pereira, Fábio Farias.

A Percepção do gerente de Relacionamento em relação ao atendimento em uma agência bancária / Fábio Farias Pereira. – Brasília, 2012.

42 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Esp. Danielle Rocha da Costa, Departamento de Administração.

1. Percepção do gerente. 2. Relacionamento. 3. Qualidade no atendimento.

**FÁBIO FARIAS PEREIRA**

**A PERCEPÇÃO DO GERENTE DE RELACIONAMENTO EM  
RELAÇÃO AO ATENDIMENTO EM UMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Fábio Farias Pereira**

Profa. Esp. Danielle Rocha da Costa  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 14 de abril de 2012

Dedico este trabalho aos meus pais e aqueles que confiaram em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimento especial a minha orientadora Danielle Rocha por todo suporte, direcionamento e encorajamento para finalizar esta etapa; aos meus amigos de longa data Alcione Freitas, Artur Leite, Willame Sousa, Janielle Araújo, Juliana Franco e Emanoela Vieira por me ouvirem nos momentos mais difíceis.

Gerenciamento é substituir músculos por  
pensamentos, folclore e superstição por  
conhecimento, e força por cooperação.

Peter Drucker

## RESUMO

Este trabalho realizou um estudo sobre a percepção do gerente de relacionamento em relação ao atendimento em uma agência bancária localizada no Município de Boa Vista do estado de Roraima-RR. A pesquisa fundamentou-se no método de estudo de caso, com abordagem eminentemente qualitativa.

Ao investigar o ambiente de trabalho desses profissionais, o pesquisador analisou a percepção dos gerentes de relacionamento e a sua influência em relação à qualidade no atendimento. Por meio da aplicação deste estudo, os resultados demonstraram que a agência pesquisada apresenta certos conflitos ao aliar a qualidade no atendimento com rentáveis resultados financeiros para a instituição.

**Palavras-chave:** Percepção do gerente. Relacionamento. Qualidade no atendimento.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de Agências e distribuição por regiões .....	25
Tabela 2 – Quadro de funcionários .....	25
Tabela 3 – Tópicos abordados .....	27
Tabela 4 – Segmentação dos clientes .....	29
Tabela 5 – Competência para o atendimento.....	30
Tabela 6 – Distribuição por sexo .....	30
Tabela 7 – Faixa de Idade.....	30
Tabela 8 – Formação dos Gerentes.....	31
Tabela 9 – Tempo de Empresa .....	31
Tabela 10 – Tempo na Função Gerente .....	32

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Conceito de Cliente.....	14
2.2	Atendimento de excelência .....	15
2.3	Era da Informação.....	16
2.4	Organização.....	18
2.5	Gestão de Pessoas.....	19
2.6	Treinamento e desenvolvimento .....	20
2.7	Função Gerencial.....	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	23
3.1	Caracterização da organização, setor ou área .....	24
3.2	População e amostra ou participantes do estudo .....	26
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	26
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	29
4.1	Classificação dos Clientes – SEGMENTAÇÃO .....	28
4.2	Plano de atendimento definido pela empresa .....	29
4.3	Perfil dos gerentes de Relacionamento .....	29
4.4	Afirmações dos gerentes sobre o Atendimento e a Empresa .....	33
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	37
	REFERÊNCIAS.....	39
	ANEXOS .....	42

# **1 INTRODUÇÃO**

Os bancos e as demais instituições financeiras, assim como todo o setor de serviços, de um modo geral oferecem produtos e serviços muito similares ou praticamente iguais em todos os sentidos. O que difere pode ser somente o nome do banco ou a divulgação empregada para promovê-lo. Outro ponto de diferenciação está como o cliente que recebe esse produto ou serviço. Grande parte dos clientes lembram do atendimento que recebem de um funcionário no momento da venda.

Assim, para o cliente, questões que podem passar despercebidas pelas organizações como a empatia dos funcionários ou um pós-venda que realmente funcione e, principalmente, um atendimento presencial que contenha pessoas capacitadas para apresentar a melhor solução aos problemas dos consumidores são bem relevantes.

É notório que o consumidor dos serviços bancários perceba as falhas no atendimento presencial, como também, nos produtos oferecidos, mas o atendimento presencial nas agências é o mais percebido. Os clientes observam e procuram fugir de agências com grandes filas e com um número reduzido de funcionários.

Neste contexto, o foco deste trabalho será identificar a percepção do gerente de relacionamento de uma agência bancária acerca do atendimento oferecido ao cliente. Dessa forma, o ambiente de trabalho, estilo de gestão e a sua influência serão objetos desse estudo para analisar o nível de satisfação dos clientes da empresa pesquisada.

## **1.1 Contextualização**

Para Davel & Melo (2005, p.326), a complexidade da ação gerencial vai além do desempenho de um papel, constituindo-se de processos distintos e complementares que constroem a profissão e a identidade profissional do gerente. As empresas vivem um momento de concorrência acirrada, com grandes disputas para atrair novos consumidores. Para isso, busca-se satisfazer todas as necessidades do

cliente ao apresentar novas soluções e tentando agradá-lo ao máximo para que este fique por mais tempo como cliente visto que, temos vários concorrentes oferecendo o mesmo serviço.

Na agência bancária onde essa pesquisa foi aplicada não é diferente. Cada vez mais, busca-se fidelizar o consumidor de serviços, seja desenvolvendo novos serviços ou estreitando a relação cliente-empresa. Todavia, classificar como uma experiência como boa ou ruim na utilização de um serviço é bastante trivial pelos consumidores.

Conforme aponta Diniz (2006 P.35), trabalhar com consumidores, clientes, usuários, ou seja, para as varias denominações daqueles que compram ou usam produtos e serviços das organizações, torna-se um trabalho árduo, isso por que, não estamos trabalhando com “coisas”, mas sim com seres dotados de humores, às vezes de alegria e outras de tristezas.

Nesse sentido, discernir melhor a relação entre uma organização vendedora de serviços e porque não uma vendedora de relacionamentos com o seu cliente, que oferece a seus consumidores experiências, pois estes testam aprovam ou desaprovam os serviços que consomem. Sendo assim, o gerente de relacionamento da organização pesquisada possui papel fundamental por ser o responsável por acompanhar esse consumidor por todo o ciclo de consumo e de experiências com a instituição.

## **1.2 Formulação do problema**

Por meio das peças publicitárias da maioria das instituições financeiras, o quesito atendimento é sempre assinalado como diferencial entre os bancos. A figura do gerente de relacionamento é apresentada a todos para aproximar e como responsável por toda a relação da empresa com o cliente.

Entretanto, existe na organização uma hierarquia a ser seguida que acaba por determinar as condições de trabalho impostas pela alta gerência, sejam desde as condições de ambiência, produtos e serviços a serem vendidos, assim como o relacionamento com superiores, pares e subordinados de trabalho.

Atualmente, os bancos buscam ter em seu quadro, profissionais com perfil negocial para a venda de produtos e serviços que prezem pela ética e que não cometam falhas que possam prejudicar a imagem da instituição.

Dessa forma, surgiu a razão para o foco deste estudo envolver a função do gerente de relacionamento em relação ao problema investigado: “Qual a percepção do gerente de Relacionamento em relação a como prover um atendimento de excelência em uma agência bancária?”.

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho foi de analisar a percepção do gerente de relacionamento e a sua influência para o aumento da qualidade no atendimento ao cliente em uma agência bancária.

### **1.4 Objetivos Específicos**

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Descrever o ambiente de trabalho e o estilo de gestão dominante do local em estudo;
- b) Identificar os fatores determinantes para o aumento da qualidade no atendimento;
- c) Analisar a percepção do gerente de relacionamento e a sua influência no atendimento ao cliente.

### **1.5 Justificativa**

Em um contexto de acirrada concorrência, onde boa parte das organizações procura satisfazer o cliente com vistas a mantê-lo pelo maior tempo possível consumindo seus produtos e serviços, evidencia-se o papel do funcionário de gerência média

que atua diretamente com o público externo, sempre motivando novas aquisições no segmento financeiro com a finalidade de elevar a rentabilidade da empresa.

Todavia, cabe analisar o contexto da gerência média do ponto de vista organizacional para conhecer melhor essa importante função gerencial e como é estabelecida essa interação com o cliente.

Conforme afirma Cobra (2000, p.185) o foco das instituições financeiras são seus clientes e não os produtos que vende, mesmo porque, além de bons serviços, a empresa deve ofertar algo a mais que reforce sua relação perante o cliente.

O gerente precisa possuir uma boa base de conhecimento dos produtos e serviços ofertados pela empresa, além de indicar sempre a melhor opção ou orientação ao cliente. De acordo, também, com o conhecimento que possui do cliente, o gerente pode atuar com novas possibilidades, mas para isso, as condições internas da empresa são fatores de grande influência.

Diante do exposto, a presente pesquisa retratará a percepção do gerente de relacionamento na prática gerencial e como ocorre a interação com o consumidor, observando o importante papel de liderança, a contínua busca pelo conhecimento, o aprimoramento contínuo e a vivência ao longo da prática gerencial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão de literatura apresentará os conceitos básicos acerca do tema em estudo: clientes, atendimento de excelência, era da informação, organização, gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento e função gerencial.

### **2.1 Conceito de Cliente**

O cliente é foco de qualquer empresa e que esta depende dele para consumir seus produtos e serviços, além disso, cabe ao cliente avaliar se um produto é bom e que atenda as suas necessidades. Para Diniz & Fuerth (2009) o cliente é a pessoa a qual o serviço impacta que espera algum serviço, atendimento enfim, espera alguma coisa de alguém, ou seja, possui expectativas de maneira geral.

As empresas trabalham para os clientes para manter se ativas gerando resultados para sócios, acionistas é o caixa das empresas.

Ao longo do tempo, ainda segundo Diniz & Fuerth (2009), o comportamento dos clientes vem sendo alterado, assim como a relação existente entre cliente e as organizações.

Os clientes podem ser conceituados de várias maneiras e essa classificação depende do impacto que estes causam as empresas. Para Diniz & Fuerth (2009) os clientes classificam-se em cinco tipos principais:

O cliente externo que são os clientes que mantêm o negócio, estes não trabalham na organização, dos processos de fabricação dos serviços, sendo o responsável apenas de receber todo o impacto dos produtos e serviços que colocamos a sua disposição.

O segundo tipo é o cliente da concorrência que são os clientes que não usam os serviços da empresa em que se atua, sendo importante analisar que estes clientes utilizam os serviços da concorrência.

No terceiro tipo, o cliente interno são os clientes que estão dentro da organização e que produzem força sobre todo o processo de produção e na prestação de serviços. Esse cliente interno é o funcionário que está dentro da empresa ou os colegas de trabalho. Se não cuidar bem da equipe a organização não poderá ofertar produtos de boa qualidade para os demais clientes (CHOWDHRY apud DINIZ & FUERTH, 2009).

O quarto tipo de cliente seria o cliente pessoal que mantém contato tanto com os clientes externos e internos (familiares, amigos, vizinhos e etc.), pois recebem estímulos dos demais clientes que contribui para criar expectativas tanto emocionais quanto sociais.

Para o quinto tipo, nota-se o cliente potencial que pode se tornar cliente externo, utilizando e adquirindo os serviços da empresa em que se atua, seja também ingressando no quadro de funcionários da empresa e até mesmo sendo um cliente pessoal quando é um amigo, parente, ou seja, quanto este recebe influência direta dos clientes da empresa.

## **2.2 Atendimento de excelência**

De acordo com o Dicionário Houaiss (2001) atendimento vem a ser a maneira como habitualmente são atendidos os usuários de determinados serviços e excelência como sendo qualidade do que é excelente com qualidade superior.

Para os clientes dos bancos, essa qualidade superior estaria bem aparente. Esse aspecto passa pelo campo da subjetividade, já que os serviços não podem ser tocados ou levados de um lugar para outro. Essa intangibilidade trás aos clientes desejos que se não atendidos pelo serviço, acabam por ser o fim de um relacionamento comercial que custou muito para empresa atrair aquele consumidor. Diniz & Fuerth (2009), aponta que as empresas atuantes no mercado atual, já começaram a se alertar quanto à importância da qualidade no atendimento e que todas as pessoas envolvidas neste processo, são beneficiadas.

De tal modo, podemos dizer que a qualidade é atribuída pelo consumidor e ele que determina o que tem valor, qualidade e etc. Conforme reforçam Rosalem & Santos



(s.d), a qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor.

Na atual realidade onde serviços e produtos têm poucas diferenças, prover um excelente atendimento ao cliente torna-se um importante diferencial para as organizações.

Satisfazer as expectativas do cliente parece ser fácil, mas para tanto é necessário considerar vários aspectos como: sociais, emocionais, econômicos e legais. E ainda, ponderar essas variáveis para tentar alcançar a real e notória satisfação do cliente perante o atendimento.

Segundo Santos (2006, p.18), a excelência é o diferencial de mercado no setor bancário, pois os demais compostos da relação com o cliente – produtos e serviços e preços – tornaram-se muito semelhantes entre todas as instituições.

Manter o foco na excelência tem sido a ferramenta usada para manter, atrair e fidelizar clientes e ainda rentabiliza-lo para poder manter uma estrutura que atenda o consumidor da melhor forma possível.

Devido a sua importância, a excelência em atender o cliente deve estar inserida em todos os treinamentos que são praticados, em todos os setores das empresas que visam qualificar os funcionários, não só para resolução de problemas, mas também a excelência deve fazer parte da estratégia da empresa. Diniz (2006, p.20) expõe que os esforços em querer atender bem são sempre reconhecidos, e são fáceis de praticar, pois são questões de atitude e dependem exclusivamente de cada um.

## **2.3 Era da Informação**

O Início da Era da Informação ocorreu na década 1990 como aponta Chiavenato (2006, p.323), provocado pelo desenvolvimento tecnológico e de tecnologias da informação, onde o capital financeiro ficou em segundo plano e o conhecimento passa a ser o bem mais valioso para as organizações.

O domínio do conhecimento para as organizações tem sido o ponto chave para que as empresas possam desenvolver ações com alto grau de resultado positivo seja ele financeiro ou de imagem na relação empresa-cliente e também com seus funcionários. A tecnologia da informação encurta distância e modificam as relações sociais dentro e fora das empresas. O principal canal usado para democratizar o acesso ao conhecimento tem sido a Internet que é classificado como a rede das redes no mundo da informática, canal que distribui a informações a todos os usuários. (CHIAVENATO 2006, p. 324).

Constata-se que a distância física que se tinha antes, não existe mais devido aos recursos tecnológicos que permitem a troca de conhecimento, experiências e informações com outros grupos.

No começo da década 1990 presenciou-se a troca de valores, o conhecimento toma o lugar do capital, fazendo com que a economia na era da informação apresente uma configuração diferente do que ocorria na velha economia. Chiavenato (2006, p.325), lista doze pontos que diferenciam a economia na era da informação:

1. Economia baseada no conhecimento;
2. Economia digital, a nova mídia – a Internet;
3. Virtualização as coisas podem tornar-se digitais;
4. Molecularização, a antiga corporação foi desagregada e substituída por moléculas dinâmicas e grupos de indivíduos;
5. Integração os grupos estão conectados a outros grupos para gerar riquezas;
6. Desintermediação não há mais intermediários entre produtores e consumidores;
7. Convergência, a indústria automobilística cede lugar, a indústrias de computação, comunicação e conteúdo baseado em computador e telecomunicações digitais;
8. Inovação, tornar os produtos obsoletos é o lema das organizações;
9. Produ-consumo, a distinção entre consumidor e produto é pouco nítida;
10. Imediatismo, elemento propulsor da nova atividade econômica;
11. Globalização, economia global, mundial e planetária;

12. Discordância, questões sociais sem precedentes estão emergindo, provocando traumas e conflitos;

Neste sentido, a sensação de estar sempre conectado com tudo e com todos torna-se preeminente. As organizações estão sempre em busca de satisfazer as necessidades de certo grupo de consumidores ávidos por novidades e informações em qualquer lugar. Ao saciar essas necessidades, as organizações serão bem remuneradas e bem sucedidas no segmento em que atuam.

## **2.4 Organização**

O conceito de organização para vários autores passa pelo ato ou efeito de organizar, e é apresentado como sendo uma das funções da administração. Outra visão para o termo organização seria um sistema de recursos que procura alcançar objetivos (MAXIMIANO, 2007, p.4).

Observa-se que a organização é como algo complexo que interliga várias ações, ou seja, um emaranhado de funções que tem por finalidade produzir um resultado.

Para Pfiffner e Ssherwood (1965) apud Lemos (s.d, p.13):

A organização é a disposição dos meios pelos quais grande número de pessoas, demasiado grande para terem umas com as outras contatos íntimos frente a frente, empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que concordam mutuamente.

Gaus (1957) apud Lemos (s.d, p.13), apresenta que a organização seria o arranjo e a obtenção de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e responsabilidade.

Para Mintzberg (1995) apud Lemos (s.d, p.14), define a organização como estrutura para entender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes.

E outro dos muitos conceitos para organização segundo Lemos (s.d, p.17), está Daft (1999) que foca as organizações como entidades sociais dirigidas por metas, que são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são interligadas ao ambiente externo.

Assim sendo, as empresas são como um sistema aberto que se relaciona com vários entes dentro e fora do contexto da organização tornando-a um sistema complexo de troca que pode trazer benefícios para todo o sistema. Caravantes (1998, p.103) aponta que o sistema aberto está em constante interação dual com o meio ambiente e este dual está relacionado às trocas de influência que recebe e da influência que exerce contra o meio externo.

## **2.5 Gestão de Pessoas**

Para Gil (2001, p.17), a Gestão de Pessoas é definida como sendo a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Com isso vemos que a organização não se faz sozinha. É um organismo vivo que influencia, que recebe e que, também, interfere do mundo externo.

A gestão de pessoas tem como função buscar pessoas que colaborem e que tenham as características essenciais, ou seja, que tenham os talentos que a empresa necessita com o objetivo principal de manter esses profissionais. A gestão de recursos humanos tem várias funções, para Maximiano (2007, p.10):

- Planejamento de mão-de-obra: definição da quantidade de pessoas para a organização e que competências estas devam possuir;
- Recrutamento e seleção: localização e aquisição de pessoas com habilidades apropriadas para a organização;
- Treinamento e desenvolvimento: transformação dos potenciais das pessoas em competências;
- Avaliação de desempenho: informação sobre o desempenho para definição de ações de treinamento;

- Remuneração: definição e aplicação de mecanismos de recompensa para as pessoas por seu trabalho;
- Higiene, saúde e segurança: proteção as pessoas que trabalham para a organização;
- Administração de pessoal: realização de atividades de natureza burocrática, com o registro de pessoal;
- Funções pós-emprego: recolocação, aposentadoria e outros tipos de benefícios para ex-funcionários.

Percebe-se que a gestão de pessoas tem muitas funções, mas nem sempre se trabalhou desta forma, nos período de 1900-1950, na Era Clássica as pessoas eram vistas como objetos/recursos para a produção junto com o maquinário das fabricas e nessa época o papel da gestão de pessoas tinha apenas o papel de conciliadora (NOLETO, 2005, p.7).

Conforme explica Noleto (2005, p.7), a então denominada Relações Industriais atuava em posição intermediaria e conciliadora entre a organização e as pessoas com o objetivo de amenizar os conflitos trabalhistas.

Já em um segundo momento, no período de 1950 a 1990, na Era da Industrialização Neoclássica, as pessoas eram vistas como recursos vivos e inteligentes contrariando a visão de que as pessoas faziam partes dos instrumentos de produção como mero objeto. No período 1990 até os dias atuais marca Noleto (2005, p.8), com o aparecimento das tecnologias de informação que fomentou o fenômeno da globalização da economia onde a competitividade se intensifica e o sucesso dessas empresas esta baseada em como elas tratam as informações que recebem.

## **2.6 Treinamento e desenvolvimento**

No mundo atual, aonde a informação chega com grande rapidez a qualquer lugar facilitada pelo uso da tecnologia, ter profissionais qualificados e bem informados sobre o que acontece dentro e fora da organização tornou-se uma exigência. As empresas investem consideráveis quantias de recursos e de pessoal para treinar e manter seu corpo de funcionários atentos ao que está acontecendo.

Gil (2001, p.118), aponta que o ambiente dinâmico vivido nas organizações requer o desenvolvimento de ações constantes voltadas à capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

Hoje, a maioria das empresas desenvolvem programas próprios ou contratam no mercado alguns serviços para desenvolvimento de atividades de aprendizagem dentro da organização.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas visa atender aos objetivos da organização e envolvem todos os setores sob a coordenação da Gestão de pessoas, o processo de qualificação do quadro de colaboradores é permanente (RATTO, 2008, p.265).

Ferreira & Fortuna (2002, p.219) afirmam que o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. A aplicação de ações que ampliem e que difunda o conhecimento dentro das empresas é vista como fator de sobrevivência e estratégico para o futuro das organizações.

O treinamento tem a função de aperfeiçoar o desempenho do funcionário aumentando a produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais, visto que o treinamento prepara as pessoas para desempenhar o cargo que ocupa dentro de um processo contínuo para mantê-la atualizada com a tecnologia utilizada para a realização de suas tarefas. (FERREIRA & FORTUNA, 2002, p.219).

Chiavenato (2006, p.182), avalia que o desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para promover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

Todo esse investimento em capacitação tem como objetivo fazer com que as pessoas contribuam produzindo mais e sendo inovadoras dentro da organização.

Para Gil (2001, p.122) cabe ressaltar os conceitos básicos para educação, treinamento e desenvolvimento.

- Educação: é visto como processo de desenvolvimento da capacidade intelectual e moral;
- Educação profissional: voltada para o mundo do trabalho;
- Formação: processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional;

- Treinamento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização;
- Desenvolvimento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que se ocupa atualmente;

## 2.7 Função Gerencial

A função gerencial é uma questão muito sensível no mundo empresarial, pois depende dela para alcançar o sucesso no mundo dos negócios, foi no passado e continuará a ser importante no futuro (CHIAVEANATO, s.d).

A função do gerente está diretamente ligada à tomada decisão, motivar as pessoas, utilizar as tecnologias disponíveis, prestar atendimento a clientes, impulso pela qualidade e pela produtividade afirma Chiavenato (s.d), porém, devem ser levados em consideração outros fatores que acaba por influenciá-lo nas suas escolhas para se alcançar o resultado esperado pelas empresas.

O gerente é parte de um processo, por isso, seu comportamento como de qualquer outro funcionário – é condicionado a fatores internos e externos à organização FGV<sup>1</sup>.

A função de gerente, trás a menção de status perante a sociedade e também daqueles que almejam esta posição dentro empresas, sejam qual for o porte da empresa, vemos o gerente como líder, conduzindo sua equipe para concluir metas que a empresa precisa para se manter em destaque no mercado que atua.

Davel & Melo (2005, P.29) assinalam que a posição intermediária dos gerentes lhe confere um trabalho cheio de nuances, complexidades e dilemas. E os autores mostram as diversas manifestações funcionais de gerentes: gerentes de linha, gerentes intermediários, gerentes de alto escalão, gerentes homens, gerentes mulheres, gerentes brasileiros e de outras nacionalidades.

No mesmo sentido, Davel & Melo (2005, P.33), listam as particularidades do cenário gerencial onde os gerentes estão inseridos. :

---

<sup>1</sup> FGV: Fundação Getulio Vargas s.d, p.36

- As atividades, as relações de poder e as interações com os subordinados, superiores e colegas ocorrem no cotidiano de trabalho;
- Enquadramento propiciado pelos padrões simbólicos da empresa na qual estão inseridos;
- Possibilidades e restrições impostas pelas culturas nacional e regional vivenciadas pelos gerentes;
- Carga elevada e caráter ambíguo das responsabilidades do gerente como mediador de interesses diversos e opostos entre o capital e o trabalho;
- Problemas graves de saúde mental e de estresse profissional que podem ser gerados por essa situação de instabilidade constante;
- Construção e consolidação da categoria de gerentes como fundamentalmente masculina, centrada em princípios e em uma lógica de valores predominante e historicamente masculinos.

Mediante o exposto, cabe salientar que as organizações passam, cotidianamente, por processos de reestruturação, mudanças estruturais, terceirização de serviços, informatização, entre outros, que podem significar a sobrevivência ou a morte da própria organização.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A proposta do presente trabalho teve a sua metodologia fundamentada no método de estudo de caso. O emprego do método teve como objetivo principal obter informações consistentes sobre a temática deste estudo.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2010).



Para Stake apud Ventura (2007, p.384) o estudo de caso se preocupa com casos individuais e não com os métodos empregados de investigação.

Para Gil (2009, p.54) o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Yin (2010) complementa que o estudo de caso pode ser aplicado para fins exploratórios, descritivos ou para fins explanatórios. Essa pesquisa teve fins descritivos com a finalidade de pormenorizar as características do grupo e o meio ambiente desse grupo.

A pesquisa descritiva descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. É usada para expor os fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares. (GRESSLER, 2004, p.54)

A abordagem dessa pesquisa foi eminentemente qualitativa conforme corrobora Moreira (2004, p.57), focada no ser humano enquanto agente, cuja visão de mundo é o que realmente importa e aplicável ao estudo de fenômenos importantes em vários campos incluindo marketing, recursos humanos, desenvolvimento organizacional e pesquisa de gerência.

As variáveis analisadas foram a percepção do público alvo da pesquisa sobre o atendimento, o nível de capacitação dos funcionários, o perfil dos clientes e a identificação dos pontos de conflitos existentes nesta relação.

### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

A pesquisa foi realizada em uma agência bancária localizada no Município de Boa Vista-RR. A escolha dessa organização foi motivada pelo fato de ser uma das maiores agências em número de clientes do segmento pessoa física, com um quadro funcional de 55 pessoas, sendo total de 150 empregados pertencentes ao Estado de Roraima. O pesquisador não obteve autorização para divulgar o nome da instituição, dessa forma a organização em estudo apresenta-se como uma

instituição financeira brasileira, de economia mista, tendo entre seus acionistas a União Federal com 59,2%. Possui dois séculos de fundação e é uma das maiores instituições financeiras do Brasil. O ingresso em seu quadro funcional ocorre mediante concurso público.

A empresa em tese, está presente em 95% do Território Nacional e conta com mais de 5 mil agências, possui mais de 40 mil caixas automáticos espalhados em pontos estratégicos e está presente em 23 países atendendo pessoas físicas e empresas brasileiras que mantêm negócios no exterior. A tabela 1 apresenta a quantidade de agências e distribuição territorial.

Tabela 1 – Quantidade de Agências e distribuição por regiões

<b>Número de agências – Por Região</b>	
<b>Norte</b>	315
<b>Nordeste</b>	1.099
<b>Centro-oeste</b>	470
<b>Sudeste</b>	2.331
<b>Sul</b>	1.048
<b>Total</b>	5.263

Fonte: Balanço da empresa de 2011.

A organização possui um quadro funcional distribuído em diversas funções conforme apresenta a tabela 2:

Tabela 2 – Quadro de funcionários

<b>Quadro de Funcionários</b>	
<b>Função</b>	<b>Quantidade</b>
Escriturário	19
Caixa Executivo	9
Assistente	9
Supervisor de Atendimento	1
Gerente de Serviços	4
Gerente de Relacionamento	11
Gerente de Negócios	1
Gerente Geral	1
<b>Total – agência</b>	<b>55</b>
<b>Total – RR</b>	<b>150</b>
<b>Total – Brasil</b>	<b>113.810</b>

Fonte: Sistema de Recursos Humanos e Balanço Geral de 2011.

### **3.2 População e amostra ou participantes do estudo**

A amostra da pesquisa foi constituída pelos gerentes de uma agência bancária com o objetivo de entender qual a percepção do gerente de relacionamento sobre o atendimento realizado ao seu cliente pertencente a sua carteira (particular). Além disso, também, obter uma visão geral sobre o atendimento da agência por meio de questionamentos realizados aos gerentes. Sendo assim, a pesquisa buscou entender a relação da Empresa com o cliente sob a ótica do gerente de relacionamento público alvo desta pesquisa.

A princípio, o pesquisador intencionava entrevistar todos os gerentes de relacionamentos da agência, totalizando 11 profissionais. Porém, a entrevista abrangeu a participação de 5 gerentes da agência. Os participantes relataram as suas percepções sobre a prática do atendimento como, também, abordaram relevantes questões do ambiente organizacional, contribuindo positivamente para o resultado desse estudo.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento utilizado para aplicação da pesquisa foi a elaboração de um roteiro semiestruturado.

A entrevista semiestruturada pela associação de perguntas abertas e fechadas, onde a fonte tem a possibilidade de ponderar a respeito do tema proposto, mas o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definido, a entrevista é conduzida como se fosse uma conversa informal. (BONI & QUARESMA, 2005)

Triviño (1995) apud Gonçalves (2005, p.72) complementa que:

A entrevista semiestruturada, direcionada para a pesquisa qualitativa, já que ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante

alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Por tratar de assunto semelhante, o roteiro dessa pesquisa foi elaborado conforme o trabalho desenvolvido por Oliveira (2010), porém com algumas adaptações para atender a realidade da organização em estudo.

O plano de entrevista foi composto por 12 questionamentos. Além da entrevista o pesquisador teve acesso as fichas funcionais dos entrevistados e ao normativo interno que define a estrutura de atendimento e a segmentação dos clientes da empresa. A Tabela 3 apresenta os principais tópicos abordados.

Tabela 3 - Tópicos abordados

<b>Relacionamento na empresa</b>
<b>Atendimento</b>
<b>Reconhecimento de satisfação</b>
<b>Qualidade na prestação de serviço</b>
<b>Acesso à informação</b>
<b>Iniciativa pela qualidade</b>
<b>Treinamento</b>
<b>Melhorias no atendimento</b>
<b>Quantidade de funcionários</b>

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A entrevista foi realizada com os participantes da amostra durante o período 27 de fevereiro a 02 de março de 2012, no local de trabalho dos entrevistados. Foi marcado o dia e a hora com antecedência de um dia para concessão da entrevista. O entrevistador explicou a finalidade acadêmica do estudo evidenciando a finalidade das questões aos respondentes. As respostas dos entrevistados foram transcritas para o editor de texto Word. Depois as respostas foram sintetizadas, em relação à percepção da qualidade do atendimento fornecido aos clientes desta agência bancária.

O próximo passo foi selecionar os dados de estrutura definidos pela organização para o atendimento e a segmentação dos clientes constantes em documentos normativos da própria organização.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Procurou-se com o estudo montar um panorama sobre a percepção dos gerentes de relacionamento de uma agência bancária em relação ao atendimento aos clientes.

Dessa forma, a apresentação dos resultados iniciará com as informações coletadas nos documentos normativos da organização contemplando a segmentação dos clientes da organização. Em seguida, será mostrado o plano de atendimento definido pela empresa para atender os seus clientes e o perfil do quadro de gerentes. Por fim, o pesquisador apresentará os resultados contemplando uma visão holística dos participantes e do ambiente, porém não deixando de destacar algumas visões específicas dos entrevistados que fizeram parte da amostra desse estudo.

### **4.1 Classificação dos Clientes – SEGMENTAÇÃO**

A organização classifica seus clientes em cinco segmentos, cada um deles possui direcionamentos tanto para o modo como esses clientes deverão ser atendidos como, também, quais serviços serão ofertados para cada segmento. Essa segmentação se fundamenta nos critérios de renda e investimento. Com isso, a organização objetiva identificar o potencial de negócios, orientar e padronizar a forma de se relacionar com seus consumidores e potencializar o trabalho das equipes de vendas aumentando receitas e geração de novos negócios. A tabela 4 contempla essa divisão fundamentada em dois itens: renda e investimento. No perfil Pessoas Físicas (PF), mas especificamente, PF A, abrange os clientes com investimentos acima de R\$1milhão de reais, independente de renda. No perfil seguinte está o PF B, onde a renda é superior a R\$6 mil reais e com investimentos maiores que R\$100 mil e menor que R\$1milhão. A terceira faixa engloba os que detêm renda entre R\$4 mil e menor que R\$6mil e seus investimentos se situem de R\$40mil e menos de R\$100mil. Na faixa posterior desta divisão temos o PF D que se encaixam os que possuem renda mensal superior a R\$1mil e não maior que R\$4mil e investimentos na faixa de maior R\$5mil e menor R\$40 mil. No último

segmento, o PF E os clientes com renda mensal abaixo de R\$1mil reais. A tabela 4 apresenta a segmentação dos clientes por renda e investimentos.

Tabela 4 - segmentação dos clientes

<b>Segmento</b>	<b>Renda (R\$)</b>	<b>Investimento (R\$)</b>
<b>PF A</b>	-	≥ 1 milhão
<b>PF B</b>	≥ 6 mil	≥100 mil e <1 milhão
<b>PF C</b>	≥ 4 mil e < 6 mil	≥40 mil e < 100 mil
<b>PF D</b>	≥ 1 mil e < 4 mil	≥ 5 mil e < 40 mil
<b>PF E</b>	< 1 mil	< 5 mil

Fonte: Normativo da Organização

## 4.2 Plano de atendimento definido pela empresa

A empresa define os modelos de referência no atendimento de acordo com a classificação dada ao cliente e adotam os princípios do Código de Defesa do Consumidor, as normas do Banco Central, do Conselho Monetário Nacional, do Código de Autoregulação Bancária e dos demais dispositivos legais e contratuais que dizem respeito às empresas de serviços bancários.

Com isso, a organização busca garantir um padrão de qualidade aos clientes nas agências, possibilitando ao consumidor de serviços uma visão uniforme do atendimento. Esse plano de atendimento inclui a padronização de ambientes tanto físicos, quanto visuais e, também, de procedimentos de seus funcionários, ou seja, a empresa procura refletir os conceitos de tradição, solidez e modernidade.

## 4.3 Perfil dos gerentes de Relacionamento

A organização evidencia em seus normativos algumas competências que são consideradas fundamentais para que os seus funcionários prestem um atendimento de qualidade e de forma padronizada, conforme apresenta a tabela 5:

Tabela 5 - Competência para o atendimento

<b>Empatia</b>	<b>Comportamento ético</b>
<b>Cordialidade e gentileza</b>	<b>Conhecimento de produtos e serviços oferecidos pelo Banco</b>
<b>Organização</b>	<b>Agilidade</b>
<b>Atenção aos detalhes</b>	<b>Espírito de equipe</b>

Fonte: Normativo da organização

A tabela 6 mostra os dados sociais relativos à formação acadêmica, idade e sexo que foram retirados da ficha funcional.

Tabela 6 - Distribuição por sexo

<b>Homens</b>	5
<b>Mulheres</b>	6
<b>Total</b>	11

Fonte: Elaboração do Autor

A tabela 7 apresenta a faixa de idade dos gerentes de relacionamento:

Tabela 7 - Faixa de Idade

<b>Faixa de 20 a 29 anos</b>	5
<b>Faixa de 30 a 39 anos</b>	3
<b>Faixa de 40 a 59 anos</b>	3

Fonte: Elaboração do Autor

A tabela 8 mostra a formação dos gerentes e o segmento de estudo. Observa-se diferentes segmentos em relação a formação acadêmica dos servidores.



Tabela 8 - Formação dos Gerentes

<b>Área</b>	<b>Quantidade de Gerentes</b>
<b>Administração</b>	2
<b>Biologia</b>	1
<b>Ciências sociais</b>	1
<b>Contabilidade</b>	2
<b>Direito</b>	2
<b>Economia</b>	3

Fonte: Elaboração do Autor

Quanto aos dados de tempo na empresa e tempo na função de gerente de relacionamento, as Tabelas 9 e 10 mostram que há funcionários com menos de 1 ano ocupando a função de gerente e, conjuntamente, com menos de dois anos de admissão. Esses aspectos são motivados devido à contratação de novos funcionários para melhoria do atendimento. Ressalta-se que essa informação foi obtida por meio dos sistemas corporativos e da própria entrevista realizada com os participantes.

Tabela 9 - Tempo de Empresa

<b>Entre 1 a 2 anos</b>	2
<b>Entre 3 a 8 anos</b>	6
<b>Entre 9 a 18 anos</b>	3
<b>Mais de 20 anos</b>	1

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 10 - Tempo na Função Gerente

<b>Menos de 1 ano</b>	7
<b>Entre 2 a 4 anos</b>	2
<b>Entre 5 a 10 anos</b>	2

Fonte: Elaboração do Autor

#### 4.4 Afirmações dos gerentes sobre o Atendimento e a Empresa

Cabe salientar que as entrevistas com os gerentes foram realizadas durante um conflito de compromissos não previsto pelos entrevistados e, ainda, ocorreram algumas reuniões não previstas para resolver problemas diversos. As indagações sobre o tema proposto para a pesquisa prosseguiu bem e a receptividade foi bastante positiva. Entretanto, quando o entrevistador solicitou gravar a entrevista, ocorreu certa resistência na gravação por parte de alguns entrevistados, o que dificultou um pouco o registro fiel das respostas.

Para melhor apresentação das informações obtidas durante as entrevistas o pesquisador optou por registrar uma visão holística dos respondentes com a finalidade de evitar distorções com visões específicas que não atendiam ao escopo desse estudo.

No primeiro item foi interrogado aos entrevistados o seguinte questionamento: Qual a sua formação, idade, tempo na função como gerente e tempo de empresa? As tabelas 6, 7, 8, 9 e 10 contemplam as respostas dessa questão.

Segunda questão - Para o senhor (a) como é o seu Relacionamento dentro do grupo? (A intenção dessa pergunta era saber se o ambiente corrobora para o trabalho em equipe).

A maioria respondeu ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho e disseram que se organizam em pares para execução de determinadas rotinas. Expuseram uma particularidade do prédio que acaba por gerar um desencontro com os demais colaboradores devido a existência de dois pavimentos, o térreo e o primeiro andar, existindo essa divisão física. Apesar disso, existe aproximação por

afinidade com os colegas de trabalho, tendo um relacionamento de cordialidade, companheirismo, podendo ocorrer pequenos conflitos entre os grupos existentes, porém sem prejuízo para realização das atividades do cotidiano da empresa.

Terceira pergunta - Na concepção do senhor (a), o que caracteriza um atendimento de qualidade?

Os respondentes afirmaram que seria um atendimento rápido, cortês e claro para os questionamentos e dúvidas dos clientes sobre os produtos e serviços que a empresa possui. Relataram que todo atendimento provido aos clientes os mesmos procuram atender da melhor forma possível. Outro relevante aspecto abordado foi que conhecer todos os serviços da empresa torna-se fundamental para melhor atender, porém é um pouco difícil, devido às varias atividades que realizam ao longo do dia e as alterações constantes dos normativos da empresa.

Na quarta pergunta questionou-se: Para o senhor (a), como é reconhecida a satisfação do cliente?

Sobre esse tópico falou-se que um cliente satisfeito volta a consumir os serviços da organização e seria até um canal de divulgação excelente para organização no mercado. Quando ocorre a satisfação, o cliente procura a empresa sempre que necessita de algo a priori. Mas, a agência está passando por algumas modificações, principalmente, no tocante a recursos humanos como a contratação de novos funcionários sem experiência. Outro ponto levantado foi o espaço físico que passa por várias reformas constantemente. Existem obras que não são concluídas e, ainda, os entrevistados vivenciam neste momento mais uma reforma para adoção de um novo modelo de atendimento.

Questão cinco: A agência apresenta boa qualidade na prestação de serviços e cumpre os prazos estabelecidos com os clientes para demanda não resolvida?

Neste quesito, segundo os entrevistados, a organização precisa melhorar muito. No entanto, os servidores contam que já foi bem pior, por exemplo, o número de funcionários foi elevado de modo significativo e isso colaborou bastante para o atendimento, reduziu em parte as reclamações sobre a demora no atendimento, contudo não resolveu alguns problemas pontuais. O pedido que o superior

hierárquico faz é a venda de produtos, acima de tudo. Todavia, a empresa sobrevive, também, por meio do capital recebido com as vendas. Os entrevistados afirmam conhecer essas particularidades que impactam no foco que deveria ser o cliente como bem mais admirável. Dessa maneira, o incentivo por vendas de produtos assume o lugar da satisfação do cliente.

Questão seis: No entendimento do senhor (a), a agência proporciona fácil acesso às informações a todos os funcionários?

Os respondentes declararam que têm acesso às informações necessárias para execução de suas funções, com atraso no repasse de comunicados e correios eletrônicos e, com isso, acaba prejudicando de certo modo o andamento de algum trabalho, visto que, grande parte tem prazo para ser concluído. A organização dispõe de canais de comunicações internos como a TV corporativa via *web* que divulga os principais movimentos de *marketing*, procedimentos e ações institucionais, agência de notícias em ambiente *web*, normativos internos que ditam as regras para tudo na empresa e *e-mail* corporativo pessoal.

No sétimo questionamento perguntou-se: Para o senhor (a), os funcionários têm iniciativa pela qualidade no atendimento e demonstram estar interessados em resolver os problemas dos clientes?

Os respondentes frisaram que a organização busca melhor atender o cliente, mas muito no campo teórico, pois, na prática, a iniciativa por atender melhor os consumidores fica em segundo plano. Enfim, o foco principal é o atingimento de resultados financeiros com a venda de produtos.

No oitavo quesito questionou-se: Para o senhor (a), os funcionários da agência demonstram falta de conhecimento para prestar orientação quando solicitada pelos clientes?

Em suas repostas, a maioria dos entrevistados declarou que o ingresso de novos funcionários dificulta o fornecimento de orientações eficientes. Este fato é comum, pois os mesmos não tem experiência com muitos dos serviços a disposição dos clientes e até os que possuem muito tempo na instituição não sabem de muitos procedimentos, alguns considerados até simples, mas não menos importantes.

Questão 9: Na percepção do senhor (a), há disponibilidade de treinamento com foco na melhoria do atendimento? Caso afirmativo, quais as ações já foram realizadas neste sentido?

Cabe salientar que o pesquisador obteve boas respostas sobre essa questão. Para os treinamentos, a empresa conta com uma universidade corporativa que possui um catálogo de cursos presenciais e autoinstrucionais, uma biblioteca com um acervo voltado para aéreas da administração empresarial e literatura que disponibiliza seu acervo a todo Brasil por empréstimo via malote. Apesar disso, os treinamentos que são realizados pela empresa fogem da realidade que a agência vivencia, ou seja, são voltados para outra realidade, onde o ambiente de trabalho é pautado em constantes cobranças, clientes insatisfeitos com atendimento pela demora, os serviços prometidos são vendidos de uma forma não satisfatória e, quando o consumidor tenta utilizar, não é o que foi vendido, criticam os gerentes. A principal melhoria ocorrida foi a ampliação do quadro de empregados atendendo as reivindicações de clientes e funcionários que estavam sobrecarregados pelo grande número de clientes. Não que o número hoje seja suficiente para atender a demanda, mas representou para os que trabalham nesta agência substancial alívio. Sendo assim, os clientes começam a perceber essas mudanças na área administrativa.

Outra melhoria sinalizada foi a implantação de um novo sistema de informática para atendimento ao usuário da agência que se encontra em fase de amadurecimento, sendo para a empresa uma relevante iniciativa para estreitar o relacionamento com os clientes.

E, por último, uma melhoria para o atendimento nesta agência sinalizada pelos participantes seria a conclusão da reforma no ambiente de trabalho que possibilitará atender melhor todos os clientes.

Na décima questão: Para o senhor (a) o número de funcionários é suficiente para atender a crescente demanda no atendimento?

Inquiridos se a quantidade de funcionários era suficiente, manifestaram que estão em um momento de ampliação do quadro de empregados que necessitam ser treinados para prestarem melhores atendimentos. E um levante de todos foi de aproveitar melhor as habilidades e aptidões que os novos empregados trazem consigo. Criticam, ainda, que o número de funcionários está defasado porque a

agência tem um contingente de clientes muito grande devido à concentração de 100% da folha de pagamento de várias secretarias do governo estadual. Esta agência abrange, também, 100% da folha de pagamento do Município de Boa Vista-RR e de grande parte dos servidores federais.

Para a décima primeira questão: O tempo de espera desta agência bancária está em conformidade com o que determina os órgãos que regulam toda atividade bancária?

Os gerentes de relacionamento entrevistados lamentam que não conseguem atingir o tempo de permanência exigido pela Lei da fila dos clientes em espera dentro da agência para ser atendido. O que agrava são os eventos não previstos como a falta de colegas por doença ou a retirada de funcionários do atendimento para realizar outras atividades, que na maioria das vezes, visam somente atender alguma meta esporádica. Observa-se que os clientes esperam além do tempo permitido e os servidores que estão no ambiente de atendimento precisam, constantemente, administrar uma série de conflitos para gerenciar o estresse.

No último questionamento: Para o senhor (a) que ações são relevantes para prover um atendimento de qualidade?

Quanto a essa pergunta, os respondentes argumentaram que para se atingir um nível satisfatório de qualidade é necessário um conjunto de atividades que perpassam desde os treinamentos oferecidos pela empresa, como melhores condições de trabalho, favorecer o trabalho em equipe, entre outros aspectos. Além disso, outros como agilidade, acesso a informação, melhorar a interação entre todos os funcionários da agência e gerar satisfação no ambiente de trabalho são fundamentais, sendo essa última a que mais coopera com as ações de melhoria do atendimento da agência.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A proposta deste estudo consistiu em documentar a percepção da qualidade do atendimento oferecido pelo gerente de relacionamento de uma agência bancária de varejo no Município de Boa Vista-RR. Mais ainda, contribuir para o entendimento das dificuldades que passam os profissionais da área como, também, de áreas

semelhantes que atuam diretamente com atendimento a clientes e que levam consigo a responsabilidade de gerar resultados para a empresa.

Cabe destacar que para alcançar bons resultados, os gerentes precisam atender as expectativas dos clientes, além de agirem de forma humana e ética.

Os elementos envolvidos nesta pesquisa foram o trabalho dos profissionais na função de gerente de relacionamento, o consumidor dos serviços e a própria organização como fornecedora dos serviços e responsável pelas condições fornecidas aos seus empregados para que esses possam entregar a qualidade prometida aos seus clientes.

Constatou-se que a organização deste estudo apresenta uma situação interessante: mesmo que os gerentes de relacionamento e a própria empresa discurssem sobre a preocupação e o incentivo em promover um atendimento de excelência, ainda não foi possível alcançar um resultado satisfatório. A imposição pelo resultado financeiro evidenciou que prestar um atendimento de qualidade fica em segundo plano, pois atingir metas financeiras torna-se mais relevante e ambicionado nesta agência, apesar de possuir estreito relacionamento entre uma ação e outra.

Cabe pontuar que esta pesquisa descreveu o ambiente de trabalho sob a ótica holística dos gerentes de relacionamento. Todavia, pretendia-se alcançar outros profissionais do quadro estratégico, mas, devido ao curto tempo para a aplicação desta pesquisa e, também, da disponibilidade de tempo por parte dos entrevistados, obteve-se um bom resultado focado nos objetivos propostos.

A realidade vivenciada pelos entrevistados no órgão retrata uma equipe nova no conhecimento prático na área gerencial, Contudo, a agência possui uma equipe empenhada em desenvolver as suas funções da melhor forma possível. Além disso, observou-se que passam por uma transição de incorporar o atingimento de metas ao resultado financeiro como a entrega de produtos e serviços que tragam satisfação a seus consumidores finais.

Neste sentido, cabe ressaltar que satisfazer o consumidor é uma tarefa que exige trabalhar em todas as frentes contornando problemas que surgem ao longo da relação de consumo e venda de serviços. No caso de serviços bancários, a incessante busca em identificar a cada contato com os clientes uma oportunidade que poderá se tornar um momento para gerar um novo e rentável negócio é contínua, pois dependendo do resultado, o ocorrerá a conquista ou a fidelização

deste consumidor. Embora efeitos contrários e negativos provenientes de um mau atendimento gerando danos à imagem e aos negócios da instituição.

Conclui-se que os problemas enfrentados por essa organização, não deva ser uma exclusividade desta, informações estas evidenciadas pelos gerentes durante a entrevista. Os entrevistados disseram que estão cientes de suas funções e que uma delas é vender os serviços da organização, porém percebem uma pressão excessiva por resultados, onde esses resultados seriam alcançados baseados no bom relacionamento com seus consumidores via oferta de um atendimento de qualidade. Tanto é importante a percepção dessa preocupação que consta nos documentos normativos da empresa, mas no cotidiano, o incentivo por alcançar metas imediatas prevalece.

É importante encontrar um ponto de equilíbrio entre o resultado financeiro e a qualidade no atendimento aos consumidores, exceder as expectativas dos consumidores de serviços com vistas a promover e garantir um atendimento de excelência. Os profissionais que estabelecem contato direto e constante com os clientes possuem grande importância para atender melhor e satisfazer as necessidades dos clientes. Eles são grandes responsáveis por tornar a organização cada vez mais competitiva no mercado, com a oferta de negócios duradouros, sempre baseados nas melhores práticas da relação empresa/cliente.

Destarte, esta pesquisa limitou-se, de certa maneira, nas pessoas diretamente envolvidas com a prestação de serviços, cujo foco foi pautado na obtenção da qualidade no atendimento. Sendo assim, como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se aprofundar no tema qualidade no atendimento sob a perspectiva de uma análise global, ou seja, ampliar os estudos envolvendo a influência da cultura organizacional desta instituição financeira na prestação de serviços e na fidelização de seus clientes.



## REFERÊNCIAS

- BONI, V. & QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Santa Catarina: Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005 ,< disponível em : [www.periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/.../16976](http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/.../16976)> acesso em : 03/09/2011.
- CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da administração**. Porto alegre: Ed. AGE, 1998.
- CHIAVENATO, I. . **Administração geral e Publica: Teoria e mais de 500 questões com gabarito**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **As quatro chaves da função gerencial**. <disponível em: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/as-quatro-chaves-da-funcao-gerencial>> acesso em 30/03/2012.
- COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo: Cobra Editora, 2000.
- DAVEL, E; MELO, Marlene. C. Oliveira. **Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DINIZ, J. E. **Excelência no Atendimento do Banco do Brasil**. Monografia, Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina - FACAPE, Petrolina, 2006.
- DINIZ, T. P., & FUERTH, L. R. **Qualidade no atendimento no setor de serviços: A Era do cliente**. Revista Cadernos de Administração. [s.l]:Ano 2, Vol. 1, N. 03, Jan – Jun/2009<disponível em: [www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos\\_3\\_artigo\\_1.pdf](http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_1.pdf)> acesso em 03/09/2011.
- FERREIRA, V. C. P. & Fortuna, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.
- Fundação Getúlio Vargas. **Curso de Desenvolvimento de Competências Gerencias**. FGV s.d.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed.. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- GONÇALVES, H. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Ed. AVERCAMP, 2005.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2 ed., São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

LE MOS, M. S. **Análise Organizacional da PETROBRAS**, <disponível: [bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3544](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3544)> acesso em 17/04/2011.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MELO, I. S. B. **O desenvolvimento da liderança e a percepção do profissional de Rh de uma empresa da área de saúde**. Monografia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MONEY, A. & SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

MOREIRA, D.A. **O Método fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NOLETO, G. M. A. **A importância da gestão de pessoas e o desafio das mudanças**. Monografia, Fundação Getúlio Vargas, Fortaleza, 2005.

OLIVEIRA, S.R. **Setor de atendimento da SRH/UNB: uma abordagem sobre a qualidade e satisfação no atendimento aos usuários**. Monografia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

RATTO, L. **Comercio- um mundo de Negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2008.

ROSALEM, V., & SANTOS, A. C. (s.d.). **Satisfação dos consumidores: Uma Análise dos Serviços Prestados Por Uma Cooperativa Médica**. <disponível: [www.aedb.br/seget/.../596\\_Satisfacao%20dos%20consumidores.pdf](http://www.aedb.br/seget/.../596_Satisfacao%20dos%20consumidores.pdf)>. Acesso em 03/09/2011.

SANTOS, A. T. et al. **A importância do atendimento e a satisfação do cliente**. Monografia, Fundação Getúlio Vargas, São José dos Campos, 2006.

VIEIRA, M. M. F. & ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. São Paulo: Ed. FGV, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.

## **ANEXOS**

### **Anexo A – Roteiro da entrevista**

#### **ENTREVISTA - Roteiro**

1. Qual a sua formação, idade, tempo na função como gerente e tempo de empresa?
2. Para o senhor (a) como é o seu Relacionamento dentro do grupo?
3. Na concepção do senhor (a) o que caracteriza um atendimento de qualidade?
4. Na quarta pergunta questionou-se Para o senhor (a) como é reconhecida a satisfação do cliente?
5. A agência apresenta boa qualidade na prestação de serviços e cumpre os prazos estabelecidos com os clientes para demanda não resolvida?
6. No entendimento do senhor (a) a agência proporciona fácil acesso às informações a todos os funcionários?
7. Para o senhor (a) os funcionários têm iniciativa pela qualidade no atendimento
8. Para o senhor (a), os funcionários da agência demonstram falta de conhecimento para prestar orientação quando solicitada pelos clientes?
9. Na percepção do senhor (a), há disponibilidade de treinamento com foco na melhoria do atendimento? Caso afirmativo, quais as ações já foram realizadas neste sentido?
10. Para o senhor (a) o número de funcionários é suficiente para atender a crescente demanda no atendimento?
11. O tempo de espera desta agência bancária está em conformidade com o que determina os órgãos que regulam toda atividade bancária?
12. Para o senhor (a) que ações são relevantes para prover um atendimento de qualidade?